

論文要旨

所属ゼミ	小林 研究会	学籍番号	80730364	氏名	楠本 洋一
(論文題名)					
<p>グローバル展開のマネジメント</p> <p>— 商社の海外事業に関する一考察 —</p>					
(内容の要旨)					
<p>本論では、最も海外展開が進んだ業種のひとつである商社に焦点を当て、そのグローバル化のプロセスやマネジメントを考察した。特に、海外展開に際して直面するハードルを明示するとともに、その克服に向けたインプリケーションを導出することを目的とした。</p> <p>先行研究では、Kuemmerle (1997) が情報の比較優位 (知識移転のパターン) によって海外 R&D 拠点を以下の 2 つに分類し、それぞれに適したマネジメントがあることを示している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ home-base-augmenting site (本国拡張型拠点) 以下 HBA 現地の競合他社や研究機関から知見を獲得することを目的とする。 ・ home-base-exploiting site (本国活用型拠点) 以下 HBE 現地生産体制の補助や標準製品の現地適合を目的とする。 <p>また、Klassen and Whybark (1994) は、製造業の国際展開における障害を特定し、そのランク付けを行っている。そこで Klassen and Whybark (1994) の研究成果から製造業以外の企業にも共通する国際化の障害 7 つを抽出し、その克服に必要な Key Factor を商社 3 社の実務担当者に対するインタビューから特定した。本論ではこれを分析のフレームワークとし、時間軸 (参入期/成長期)、拠点タイプ (HBA/HBE) という 2 軸により仮説を構築した。</p> <p>上記仮説を検証するため、日本貿易会、JETRO の会員企業 61 社 360 部門を対象にアンケート調査を実施し重回帰分析を行うとともに、インタビュー、文献資料に基づき大手総合商社 2 社の事例を分析した。以上の定量分析、定性分析で共通した成功要因は以下の 5 点である。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 成長期に現地拠点の意味づけをレビューし、方向性を明示すること 2. 成長期に現地人管理者を登用すること 3. 成長期に厳格な業績管理を行うこと (特に HBE 型拠点) 4. 参入期に外部コミュニケーションを重視し、取引先と信頼関係を構築すること (同上) 5. 成長期に日本人駐在員が現地語、現地文化に適應すること (特に HBA 型拠点) <p>本論において、商社は日本主導のモノカルチャーで事業を展開していることが明らかになった。現地のコネクションや情報を積極的に活用しているが、あくまでも本社が持つ経験、叡智を活かした海外展開がベースであり、ビジネスモデルやマネジメントは変化させていない。現地拠点は社内よりも社外との紐帯を重視すべきであることが示唆されたのも、現地に戦略決定機能がないことと整合的である。オペレーションに伴う戦術、計画は現地拠点で立案、決定しているが、より大きな戦略は東京本社が主導している。そのため、現地拠点としては社内他部門よりも現地取引先との関係構築に集中することが効率的だと考えられる。以上より、商社の海外業務の成功要因は Bartlett and Ghoshal (1989) のインターナショナル戦略に近い「商社流の現地拠点マネジメント」にあると言える。商社にインターナショナル戦略が適合する理由は、第一に商社の社内にビジネスノウハウに関する先端の叡智が蓄積されていること、第二に商社の事業が B to B ビジネスであることだと考察される。</p>					